当父母有助于成为好领导？基于“父母－领导增益”视角的领导力发展探究*

刘争光　李梦吟

(浙江大学心理与行为科学系, 杭州 310058)

摘　要　领导力发展是组织管理领域的前沿研究主题，也是人力资源管理实践中亟待突破的现实问题。过往研究多关注组织内部培训和挑战性工作经历对领导力发展的促进作用，但成效提升存在瓶颈。新的研究趋势强调跨领域的“全人”发展，特别是非工作场景经验对领导力发展的重要作用。本文采用“家庭－工作增益”理论视角，探讨父母角色经验如何通过工具性、情感性和效率性增益路径影响领导角色有效性，在理论层面上提出基于“父母－领导增益”视角的领导力发展模型。未来研究可明确父母角色经验和领导角色有效性之间的定性和定量关系，并尝试从强化增益意识等方面开展干预研究，以促进实践中的领导力发展。

关键词　领导力发展，父母－领导增益，家庭－工作增益，领导角色有效性，父母角色经验

分类号　B849: C93

1　引言

领导力是组织人力资本的重要方面和企业核心竞争力的关键成分。如何发展领导力，一直是组织管理领域的重要研究主题，也是各类组织面临的现实问题(Vogel et al., 2021)。领导力发展(leadership development)，也称领导力开发，是指领导者个体通过特定方式和途径在知识、技能、能力、自我认知等方面的提升和发展，从而使之成为有效领导者的过程(Day, 2000; Day & Dragoni, 2015)。面对世界百年未有之大变局的深刻影响和中华民族伟大复兴之战略全局的总体要求，各类组织需要科学应对复杂多变、“危”“机”并存的新环境，持续发展和提升领导力的战略意义更加凸显。领导力发展问题，比以往任何时候都更值得研究和关注(Bolino et al., 2024)。

收稿日期：2023-10-05

* 国家自然科学基金青年项目(72102210)。

通信作者: 刘争光, E-mail: psylzg@zju.edu.cn

过去几十年，领导力学者依次从特质、行为及权变等视角对领导涌现和领导有效性进行探究(张志学 等, 2016; Ellen et al., 2022; Zhao & Li, 2019)，试图揭示领导力发展规律和提升方法，以帮助企业培育更多卓有成效的领导者(Day, 2011; Vogel et al., 2021)。但关于提升领导有效性的理论思路和实践工具的创新，仍是亟待突破的关键问题。以往研究多聚焦于传统的领导力培训课程、岗位上的挑战性任务、情景模拟训练活动、教练辅导、行动学习等发展项目(Collins & Holton III, 2004; Seibert et al., 2017)，但近期一项元分析表明，这些方法虽有一定效果但仍面临提升瓶颈(Lacerenza et al., 2017)，且与大量的财力、时间、精力投入不成正比(Day & Liu, 2018)。这就为探寻领导力发展新视角、新思路和新途径提供了必要性和重要动力。通过审视当前的领导力发展项目，不难发现它们大都发生在工作场合中，然而根据发展心理学中的“全人”(whole-person)发展理念，个体不只是工作领域中的个体，还同时是其它领域(如家庭)中的个体(Hammond et al., 2017; Lester et al., 2017)。这就启发研究者打破工作场合单一领域的限制，考虑其它重要领域为领导力发展带来的影响。

家庭和工作是成年人生活中的两个重要领域，父母和领导分别是家庭和工作中的主要角色，其中的增益关系为领导力发展带来了新思路。我国正处于社会转型时期，工作环境和家庭结构发生了前所未有的变化，很多领导者都肩负着工作和家庭的双重责任(周路路 等, 2009)。过往研究大都将工作和家庭的冲突关系作为主导视角，认为家庭是阻碍工作发展的因素(French et al., 2018; Kossek et al., 2021)。但近年来兴起的“家庭－工作增益”(Family-work enrichment)理论认为，个体从家庭角色中获得的资源(如沟通技能、积极情感体验等)可以提升其工作表现(Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006)。在这一积极组织行为视角指导下，学者们呼吁关注个体如何使“家庭”和“工作”的关系从“敌人”转变为“盟友”，实现家庭和工作共同繁荣(韩翼 等, 2020; Allen & French, 2023)。已有的“家庭－工作增益”研究更多以“家庭”和“工作”两个宽泛领域为研究对象(Gopalan et al., 2018; Mishra et al., 2019)，但两个领域均包含不同的具体角色(如配偶、子女、下属、客户等)，如果笼统混合会造成较大偏差，因此有必要针对特定角色进行深入研究(Carlson et al., 2019; Heskiau & McCarthy, 2021)。

父母和领导分别是家庭和工作中的主要角色，存在一定的对应性。有研究提出父母－领导相似性假说，认为父母角色和领导角色具有一定程度的相似性，两者都肩负着向依附方(子女或下属)提供关心、照顾和指导等责任(Popper & Amit, 2009; Popper & Mayseless, 2003)，因此，按照“家庭－工作增益”理论及“父母－领导相似性”假说，父母角色或许对领导角色有一定的增益作用。鉴于以上，本文认为可以采用增益视角，探究父母角色对领导角色的有利影响来开展领导力发展研究。本文首先概述了领导力发展和“家庭－工作增益”的已有研究发现，

指出父母和领导两个特定角色的增益关系，探讨“父母－领导增益”影响领导力发展的过程机制，并提出培训干预的角度和着力点，以期助力学术界和实践界找到有效提升领导有效性的科学途径。

2 领导力发展和“家庭－工作增益”研究基础

2.1 领导力发展研究概述

随着领导力研究的发展和推进，领导力发展学派的兴起为领导力的研究与实践注入了新的活力。自上世纪中后期以来，研究者就领导力的先天或后天(born or made)问题进行广泛关注和讨论，形成了强调遗传因素的天才论和强调后天环境的英才说(刘争光, 郑晓明, 2020; Antonakis et al., 2012; Badura et al., 2022)。近年来对双胞胎进行长期追踪的行为遗传学研究发现，在影响个体成人后能否担任领导职位的诸多因素中，遗传因素仅能解释约 30%的变异，也就是说，一个人领导力的涌现，70%左右的变异是由后天的培养训练、个人经历和成长环境等因素所决定(Arvey et al., 2006; De Neve et al., 2013)。这些证据奠定了领导力发展学派的基础，该学派最早由美国学者 David Day 于 2000 年正式提出，后经其他学者丰富和完善。领导力发展学派的核心思想认为领导力是可培养、可发展的，领导力发展是跨越生命全程连续的非线性发展过程，生命全程中的每个发展阶段(如童年期、青春期、成年期等)都有相应的领导力发展机会和关键影响因素，这些机会和因素能够促进个体领导力的涌现和领导有效性的达成(Day, 2000; Day et al., 2014; Day et al., 2021; Johnson et al., 2023; Liu et al., 2021)。

领导力发展已成为理论构建和实证研究的活跃领域。Day(2000)区分了两种发展形式，即领导者发展(leader development)和领导力发展(leadership development)。前者关注个人层面的发展，特别是提升个人能力和自我认知。学者们将其定义为个人在领导角色和领导过程中发挥有效作用的能力提升和发展(Day, 2000; Day & Dragoni, 2015)。领导力发展范围则更加广泛，不仅包括个人层面发展，还包括团队和组织层面的领导力提升。这种发展关注领导力的人际动态并侧重于社会资本的发展，目的是提高组织的领导力质量，通过培训、指导等方式增强团队协作和组织变革能力等(Day & Dragoni, 2015; McCauley & Van Velsor, 2004)。鉴于领导力发展内涵更广泛且更为常用，本文均使用“领导力发展”这一术语来指代领导能力发展和提升。

领导力发展是复杂且受众多因素影响的过程。研究者探究了影响领导力发展的个体差异因素，包括遗传(如基因)、人口统计特征(如性别、身高等)以及特质(如气质、个性和智力等)(Arvey et al., 2006; Judge et al., 2002, 2004)。然而，这些变量通常较为稳定，发展空间有限，因此研究正逐渐转向探索更可塑、更近端的变量或属性，如领导动机以及领导者自我审视变化等(Day & Liu, 2018)。其中，领导自我效能、自我意识和自我认同在领导者发展过程中占据了重要位置(Day et al., 2009; Day & Dragoni, 2015)。当个体对自己的领导能力保持高度自信、具有强烈的领导自我认同，并对领导角色有清晰的自我意识时(Van Knippenberg et al., 2004)，他们更可能在领导能力上取得进步，展现更好的领导效果(Hannah et al. 2008)。

领导力发展是贯穿生命周期的过程(Day et al., 2009; Liu et al., 2021)。过往研究通过整合有关技能获取、成人发展和领导力的文献，形成了领导力发展纵向理论视角(Russell & Kuhnert, 1992)，同时也将成人发展理论如建设性发展理论等应用于领导力发展研究中(Bartone et al., 2007; McCauley et al., 2006)。此外，研究者提出童年和青春期的发展经历会影响成年期领导力的表现，早期发展因素如教养方式、依恋风格和早期学习经历等对领导者发展非常重要(Murphy & Johnson, 2011)。更进一步，Liu 等人(2021)认为个体在生命周期每个阶段都有机会利用日常生活经验和活动来加强领导力发展。其它纵向实证研究，诸如富勒顿追踪研究(Fullerton Longitudinal Study; Oliver et al., 2011)等也均采用生命全程发展视角来探究与领导力发展相关的时间问题。

2.2 基于经历的领导力发展研究

经历为领导力发展提供了重要契机，个体加工经历所形成的经验能够真正促进领导力发展。经历(experiences)即个体参与的事件或活动，对心智发展具有显著影响(Bradley, 2005)。McCall(2004)通过访谈发现，成功的领导者通常会提到相似的经历，这引发研究者思考经历可能在领导力发展中扮演关键角色。

根据领导力毕生发展(life-span leadership development)学说，以往的家庭和成长经历、成年后的工作场所经历等都会影响个体的领导力发展(Day, 2000; Liu et al., 2021; Murphy & Johnson, 2011)。研究表明，在学前期与父母建立的安全型依恋与个体成年后的魅力型领导评分呈显著正相关(Englund et al., 2000; Towler, 2005)。兄弟姐妹间的互动经历也有利于个体发展沟通、谈判和以任务为导向等领导技能(Ross et al., 2006)。与同伴游戏可以帮助个体获得认知和社会能力、决策和人际技能、合作和规则意识等，这些能力是领导力涌现和发展的重要基础(Day & Dragoni, 2015; Kark, 2011)。童年时期承担家务劳动可以培养责任感和服务

意识，这会影响个体未来的亲社会行为和服务型领导风格的发展(Kuczynski & Kochanska, 1995; Salusky et al., 2014; Waugh et al., 2015)。在班集体中组成小组共同完成学习任务可以培养个体团队协作能力和社会凝聚力，为领导力涌现提供宝贵机会(Sun et al., 2017; Yamaguchi, 2001)。成长至青春期，接受父母温暖、支持、权威型教养的青少年在日后更易表现出变革型领导行为(Oliver et al., 2011)。相反，父母进行过度教养的青少年更易形成低自尊和低领导自我效能，抑制领导力的涌现(Liu et al., 2019)。此外，青少年参加体育活动和社区志愿服务等课外活动也可以促进领导力发展(Reitan & Stenberg, 2019)。大学时期参加领导力课程有助于个体获取相关知识和领导者身份认同(Komives, 2011; Reichard & Paik, 2011)，通过领导或参与校内外各种活动(如学生会、社团组织、创业大赛等)也可以获得直接或间接的领导经验(Murphy, 2011; Sternberg, 2011)。最后，个体在恋爱经历中获得和积累的承诺、换位思考等能力也有利于发展与领导力人际关系相关的能力，如领导-成员交换关系等(刘争光, 郑晓明, 2020; Montgomery, 2005)。

大量研究已发现成年中期担任正式领导职位时的发展性经历能促进个体的领导力发展。McCauley 等人(1994)对 700 位表现优秀的经理人员进行调查，问及对自身领导力发展最具促进作用的过往经历，排在前几位的分别是：职位晋升经历、影响比自身更强势个体的经历、被上级充分授权的经历。McCall(2010)进一步提出，不是所有经历都能促进领导力发展，只有那些具有高利害、复杂、有压力和不熟悉等特点的发展性经历才是领导力发展的真正机会。随后，研究者从更深层的角度提出，单纯的经历(即便是发展性经历)不会对领导力发展自动起作用，只有对经历进行体验、反思、总结从而转化为正确的经验(experience)，才会对领导力发展有作用(Day, 2010; Liu et al., 2021)。这一论断也得到了实证研究的支持。DeRue 和 Wellman(2009)对 60 位管理者在工作领域经历的 225 次发展性经历进行调查并探索它们对提高领导技能的促进作用，发现了学习导向在其中的增强作用。DeRue 等人(2012)通过准实验也发现了经历事件后的复盘总结在领导力发展中的显著作用。Seibert 等人(2017)对 235 个零售业经理人员调查发现，发展性经历通过领导自我效能及上级社交资源对个体领导有效性产生积极影响。井润田等人(2021)对新任管理者的调查发现，挑战性工作经历有助于个体进行自我反思，从而实现领导力发展。此外，Steele 等人(2024)对 17 名女性员工和领导者的访谈发现，发展性经历提高了女性的领导信心和视野，在女性领导者发展过程中发挥重要作用。Javidan 等人(2021)调查了 43 个国家的 755 名全球领导者及其上级，发现多元文化生活经历可以促进领导者的全球思维，从而提升他们的全球领导有效性。类似地，对中国本土 CEO

的研究表明，具有国外留学或工作经历的 CEO，他们的国外经验使其更具领导能力和环境保护意识，促使企业实现更多绿色创新(Quan et al., 2023)。

上述基于经历的研究大多聚焦于工作领域，但 Hammond 等人(2017)提出的跨领域领导力启发研究者应将个体视为完整的人，而非仅仅是工作情景中的人，有必要采用跨领域的思维去促进个体领导力发展。Liu 等人(2021)在构建跨越生命全程的领导力发展模型时将不同领域的关键性经历(如在家庭中教养孩子的经历和经验)纳入其中。Riggio 等人(2020)构建日常领导力(everyday leadership)时，也强调不同领域的经验可以相互促进，呼吁学者未来在研究领导力发展时考虑跨领域的问题。

2.3 “家庭－工作增益”视角及相关研究

“家庭－工作增益”(family-work enrichment)是家庭－工作关系研究中的积极视角和单向互动。工作和家庭是生活中的两大领域，对于企业领导者而言尤为如此(Lyu et al., 2019)。随着双职工数量日益增加，很多人面临着工作和家庭的双重挑战(王永丽, 卢海陵, 2018; Le et al., 2020; Xin et al., 2020)。以往研究多关注工作－家庭冲突(work-family conflict)视角，认为两者之间由于存在资源竞争、多重角色冲突、边界模糊以及社会认同偏差等因素难免导致冲突并引发一系列消极影响(李海 等, 2017; 林忠 等, 2013; Allen et al., 2020; French et al., 2018)。但近年来，越来越多的学者认为过于强调冲突不利于个体实现工作－家庭平衡，有必要从积极的工作－家庭增益视角出发探究两者的相互促进(韩翼 等, 2020; 周路路 等, 2009; Powell et al., 2019; Rothbard et al., 2021)。Greenhaus 和 Powell(2006)将“工作－家庭增益”定义为工作和家庭其中一个领域的经验改善个体在另一个领域中生活质量的程度。“增益”一词含有“使丰富、使改善、使优化、使增效”之意。工作－家庭增益包含两个子方向：工作对家庭的增益(简称“工作－家庭增益”)和家庭对工作的增益(简称“家庭－工作增益”)。前者是指人们在工作中获得的经验和资源等可以提升家庭生活质量；后者是指人们在家庭中获得的经验和资源等可以提升工作表现(Greenhaus & Powell, 2006)。在这一新视角的指导下，学者们倡导关注个体在履行工作和家庭职责时如何尽可能在减少冲突的同时增加促进，即如何使“家庭”和“工作”的关系从“敌人”转变为“盟友”(Friedman & Greenhaus, 2000; Greenhaus & Powell, 2006)。特别提出的是，本文着眼于领导力发展，致力于提高企业管理中的领导有效性，因此聚焦探讨“家庭－工作增益”这一单向视角。

正如前文所述，工作－家庭增益包含两个方向，但近年来的研究主要聚焦工作对家庭的增益(Agrawal & Mahajan, 2021; Liu et al., 2022)。有研究发现工作中的资源或经验(如发展性

经历、上级支持、日程管理、自我效能和工资收入等)改善了家庭功能和婚姻满意度(Carlson et al., 2019)；还有研究采用经验取样法发现每天的工作投入度可以通过工作－家庭人际资本促进当天的家庭满意度(Ilies et al., 2017)。Pak 等人(2022)通过元分析发现工作更多时间可以增加人们的活力进而提高个人家庭角色表现。还有研究者从工作掌管行为、真实型领导行为、授权型领导等因素探讨了工作－家庭增益和工作－家庭平衡的前因变量(Braun & Nieberle, 2017; Lyu et al., 2019; Xu et al., 2020)。结合我国职业和文化背景，研究发现授权型领导行为可改善员工的家庭生活质量(易健 等, 2014)；此外，家庭支持型主管行为能够通过家庭－工作增益改善员工的睡眠质量(李晶 等, 2020)；还有研究发现，工作中的挑战性要求可以增加员工专注度，从而促进工作－家庭增益(徐姗 等, 2022)。相比而言，家庭－工作增益相关实证研究相对较少，但近年来呈现逐渐增加的趋势。Kearns(2016)对 150 名同为经理和父母身份的人员进行问卷调查和访谈，发现了权威型教养方式和变革型领导之间的显著正向关系。Ren 等人(2022)对尼日利亚和英国的员工调查发现家庭支持通过家庭－工作增益促进员工的工作繁荣。还有研究者将员工和同事进行配对，发现家庭功能有利于员工的工作－家庭平衡，进而促进自身的组织公民行为和同事的工作满意度(Thompson et al., 2021)。此外，林忠等人(2021)对 306 名酒店员工的调查表明，仁慈领导和德行领导能够提高下属工作对家庭的增益，进而改善其家庭对工作的增益，从而促进工作繁荣。还有研究发现，工作支持型家庭行为和家庭自主性通过家庭－工作增益对员工繁荣产生正向影响(王乐乐 等, 2022)。

由此可见，近年来的研究侧重于工作对家庭的增益，相对较少关注家庭对工作的增益，但这一方向对提高工作质量和改善组织绩效具有重要意义，因此学者们建议未来应加强对该方向研究的关注(Carlson et al., 2019; Ilies et al., 2017)。此外，已有研究仅聚焦工作和家庭两个宽泛的领域，但领域内不同角色存在较大差异，如工作领域有领导者、员工、股东、客户等；家庭领域有父母、子女、同胞、配偶等，将这些角色混在一起进行研究具有较大偏差且会限制研究结论的指导价值，因此有必要深入到具体且重要的角色来开展研究(Hammond et al., 2017; Lapierre et al., 2018)。

3 基于“父母－领导增益”视角的领导力发展研究

3.1 父母角色和领导角色之间的关系

父母角色和领导角色是家庭和工作领域中的关键角色。父母角色是个体因孩子降生而被赋予的具有关心、照顾、供养、教育等一整套权利、义务和行为模式的角色(Darling & Steinberg,

1993)。其职能主要包括引领家庭成员、做出家庭决策、为子女提供物质资源和精神激励，以及担当榜样等方面(Valsiner & Connolly, 2003)。领导角色是指在特定的组织或团队中影响和带动他人达成共同目标的人(Day et al., 2010)。领导者具有以下特点：有特定的领导范围；拥有一定的权力或权威；具有不可替代的领导职责；在组织或团队中以身作则、共启愿景、挑战现状、激励人心和使众人行(Kouzes & Posner, 2002)。任命产生的正式领导者和非任命但发挥领导职能的非正式领导者都属于领导者，并且随着层级扁平化的发展趋势，越来越多的个体发挥领导职能。在当今社会，人人都可能成为领导者(Antonakis & Day, 2018)。

父母角色和领导角色具有相似性，并且前者能够对后者产生积极影响。Popper 和 Mayseless(2003)提出父母－领导相似性假说，认为虽然领导员工和教育孩子所依赖的环境和资源有所差异，但父母和领导都肩负着向依附方(子女或下属)提供关心、照顾和指导等责任，两者具有一定的相似性。研究者从依恋理论出发，提出父母－孩子关系类似于领导－下属关系，这种相似性建立在进化基础上，一个需要帮助的人具有现成动力和先天机制与一个更强大的人形成情感依附关系(Popper & Amit, 2009)。此外，溢出效应理论认为，由于身份的相似性，一个角色带来的益处或收获会溢出到另外一个角色(Bolger et al., 1989)。基于以上假说和理论，Liu 等人(2021)在构建跨越生命全程领导力发展理论模型时纳入父母角色相关变量(如为人父母经历、教养行为等)，并论证了这些变量对领导力发展的影响。这启发研究者选取父母角色和领导角色作为本研究的焦点，从两者的增益关系探寻领导力发展的新路径。

3.2 基于“父母－领导增益”视角的领导力发展过程机制

需要承认的是，领导力发展领域缺少成熟的理论体系。虽然过去对领导力的理解和实证研究在不断进行，但将领导力发展作为独立过程的探索却相对有限(Day et al., 2014; Day & Liu, 2018)。这是因为人类发展是一连串复杂过程的集合，培养领导者及发展有效领导力远超过简单应用某一理论(Day et al., 2014)。研究者虽已认识到领导力发展的复杂、纵向、贯穿生命周期等特点，但领导力可以跨领域发展这一重要视角并未得到充分关注。目前尚无成熟的理论和实证研究来解释家庭角色对领导角色的跨领域影响。此外，领导力发展的研究起源旨在解决组织中培养领导者的实际问题(Vogel et al., 2021)。这种实践驱动在今天的领导力发展实证研究中依然盛行(e.g., DeRue et al., 2012; DeRue & Wellman, 2009; Dragoni et al., 2009)。这些研究大多依赖于工作场所的挑战任务和培训项目，但已有元分析显示，这些发展计划成效有限(Lacerenza et al., 2017)。这就提示研究者需要从个体自身已有的、日常自然发生的资源，如父母角色经验来进行领导力发展研究。

父母角色经验和领导角色有效性分别是父母和领导角色的重要方面，两者的关系缺乏直接研究证据作为支撑，但存在一定的研究基础。父母角色经验是个体在担当父母时积累的经验，广义上指从父母角色中获得的任何经验，狭义上仅指在教养孩子过程中积累的经验(Whiteman et al., 2003)。领导角色有效性是指领导者充分履行领导职责、有效达成团队或组织共同目标的程度，它通常反映为领导者的履职表现和绩效情况，可由上下级评估衡量(Bass & Bass, 2008)。根据跨领域发展的理念(Hammond et al., 2017)，父母对家庭中的发展性经历进行体验、反思和总结，将之转化为经验(Day, 2010)，可以促进领导力有效性。基于以上证据，本文关注父母角色经验并探索其与领导角色有效性之间的潜在增益关系。

在父母角色经验和领导角色有效性之间增益关系的过程机制方面，尽管缺乏直接的研究支撑，但可以从相关理论中获得指导和启示。Carlson 等(2006)在编制工作－家庭增益量表和家庭－工作增益量表时，通过大量的访谈和问卷调查，对《家庭－工作增益量表》提取出了三个维度，分别命名为工具性增益、情感性增益和效率性增益。这三种增益分别有其对应的理论，这些理论的内涵为探讨内部过程机制提供了重要参考。

3.2.1 能力迁移视角下的工具性增益机制

工具性增益(instrumental enrichment)，也称发展性增益，是指个体从一个领域获得的某项能力迁移至另一个领域并产生积极效果的过程(Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006)。对应父母和领导角色，工具性增益即指父母在教养子女时培养的能力或技能，迁移至领导情景并发挥积极作用的过程。角色累积理论(role accumulation theory)能够解释和指导该过程。该理论认为个体在参与多种角色活动时能累积知识和能力，促进个体成长和发展。同时，一个角色活动中获得的知识技能有助于个体在其他角色活动中获得正收益(Grzywacz et al., 2007; Sieber, 1974)。

在养育孩子过程中获得的经验和技能可以帮助父母在工作中成为更好的领导者(Ruderman et al., 2002)。Greenhaus 和 Powell(2006)的工作－家庭双向增益模型将履行家庭职责(如教育子女、支持孩子发展和给予孩子情感支持等)视为父母习得和锻炼相关技能的重要资源和途径(Valsiner & Connolly, 2003)。鉴于教养孩子是一件复杂且具有挑战性的任务，个体从中获取的经验和技能多种多样，本文主要选取亲子关系建立、子女管教技能和耐心与同理心这三种关键技能作为示例进行阐释。亲子关系建立指父母与孩子建立和谐融洽关系，包括亲子互动和情感联系等(Mihalec-Adkins, 2020; Obeldobel et al., 2021)。与孩子建立积极的亲子关系有利于父母在工作中作为领导运用相似技能和下属建立并维持良好的关系(Barnett &

Hyde, 2001; Friedman & Greenhaus, 2000)。良好的上下级关系能提高组织效能，促进领导者的任务绩效和关系绩效(Law et al., 2000)。此外，父母获得的子女管教技能，即在孩子的学习和生活方面给予悉心指导、教育和帮助，这种经验会迁移到工作中，帮助领导者更有效地与下属沟通指导，提升工作辅导技能并提高领导绩效表现(Kraiger et al., 2019; Ruderman et al., 2002)。最后是耐心和同理心。有研究者要求 150 名同为领导和父母身份的人员反思自身教养方式对其领导力的影响，发现从育儿中习得的耐心和同理心经常被运用到管理情境中(Kearns, 2016)。本文认为这种在挑战面前保持冷静和忍耐，理解并体会他人感受和经历的能力(Depow et al., 2021; Jeffrey, 2016; Schnitker, 2012)，可以迁移转化为领导者的员工关怀技能。具有耐心和同理心的领导者能够关注员工的个人和职业需求、建立支持性的工作环境并开展能促进员工福祉的活动(Poškienė et al., 2020)。这种关怀不仅对员工的幸福感有积极影响，也对领导者和整个组织的效能产生重要作用(Poškienė et al., 2020)。

3.2.2 情感溢出视角下的情感性增益机制

情感性增益(affective enrichment)是指从一个领域中获得的某种积极情感溢出至另一个领域并产生积极效果的过程(Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006)。对应父母和领导角色，情感性增益即指父母在教养参与中获得的积极情感溢出至领导角色中，诱发正向情感并产生积极作用的过程。溢出效应理论(spillover effect theory)能够解释和指导该过程。该理论认为个体在一个领域中参与活动产生的积极体验会溢出到另一个领域，从而也产生积极体验(Bolger et al., 1989)。

本文认为父母角色中的积极情感，如快乐、满足等可以溢出至工作场所中，使得领导角色能体验到热情、活力等正向情感，从而促进领导者有效性。快乐、满足是最典型的积极情感(Mackinnon et al., 1999)，也是 Greenhaus 和 Powell(2006)工作－家庭双向增益模型中重要的情感路径资源。与家人孩子共同度过一天可以给父母带来满足、快乐和感激等积极情绪(Greenhaus & Powell, 2006; Ruderman et al., 2002)，当父母将这些积极情绪带入到工作中时，他们会更加热情、更有活力地开展工作(ten Brummelhuis et al., 2014)。除此之外，教孩子一些新东西或听说孩子帮助过别人可能会提高父母的自信和自尊，使其在工作时意识到个人资源的可用性(Sonnentag et al., 2012)，从而提升领导决策绩效等。Du 等人(2020)对 112 名荷兰员工连续 5 日的调查表明，前一晚经历与儿童有关积极事件的员工能利用这些积极资源和情绪，在次日更好地处理工作要求。类似地，Lin 等人(2021)发现积极的家庭事件会促进领导

者家庭需求的满足，该情感溢出至工作场景，可以增加领导者的亲社会动机和变革型领导行为。

3.2.3 资源补偿视角下的效率性增益机制

效率性增益(efficiency enrichment)是指一个领域的资源消耗会致使另一个领域的资源减少，但会补偿性地提高另一个领域工作效率的过程(Carlson et al., 2006)。对应于父母和领导角色，效率性增益即指父母参与教养导致的时间消耗会使个体补偿性地提高领导角色工作效率的过程。资源保存理论(conservation of resources theory)能够解释和指导该过程。该理论认为，社会环境中主要存在着物质资源、条件资源、能量资源和支持性资源等，个体拥有的资源总量是有限的。个体对工作和家庭的资源分配总是遵循一个相对稳定的比例以保持两者平衡。在平衡这些资源时存在一定的补偿机制，即个体在一个领域消耗较多资源时会减少另一个领域的资源投放，但个体会想办法应对后一领域中资源减少的局面，从而补偿资源缺乏造成的困境(Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018)。

父母职责通常包含与孩子沟通、关注孩子的日常生活、给孩子辅导作业等具体且细致的工作，这对在职父母的时间管理提出更大挑战，致使他们更可能感受到时间的紧迫感，从而提高工作效率来应对时间压力。父母时间压力指父母因参与教养孩子等繁琐工作而产生时间紧迫性的感知(Garhammer, 2002)。这一压力感知如果在可承受范围内，通常会转化为快速行动的动力和果断决策的行为(Ahituv et al., 1998)。研究表明，父母需要更多的时间帮助孩子完成家庭作业、安排并进行课外活动等，这使得他们比没有孩子的个体感知到更大的时间压力(Roxburgh, 2006; Schieman et al., 2018)。尽管时间压力让个体体验到匆忙感，但研究者对52 名员工连续 2 个工作周的每日调查发现，时间压力与工作沉浸呈正向线性关系，时间压力越高越能促进工作沉浸(Reis et al., 2017)。还有研究发现，当收益与时间具有关联时(如公司要求 CEO 在某时间段内达到某个利润目标)，高时间压力会导致更快的决策速度，并且不会降低决策质量(Kocher & Sutter, 2006)。以上证据表明，教养孩子产生的时间压力很有可能使领导者在工作中更加专注投入，提高工作和决策效率，同时形成“干脆利索、杀伐决断”的领导风格，因为他们没有多余时间去犹豫不决。

3.3 “父母－领导增益”的边界条件

3.3.1 “领导力发展”和“家庭－工作增益”研究中的边界条件

过往研究者将实践历练、社会支持、密集的人际互动和个体因素视为领导力发展路径的重要调节因素(Day & Dragoni, 2015; Dragoni et al., 2009; Wallace & Zaccaro, 2022)。直接经验和挑战性实践经历促使领导者适应、成长并获取和发展新技能，显著增强领导力发展效果(McCauley et al., 1994; McCauley & Van Velsor, 2004)。其次，上司、导师和组织提供的支持、反馈、指导等资源帮助领导者应对挑战并获得成长(Dragoni et al., 2014; McCauley & McCall, 2014)。此外，领导力发展深受人际互动影响(Uhl-Bien, 2006)。密集的人际互动可以提供实时反馈，促进知识共享和协作问题解决(DeRue, 2011; Pearce & Conger, 2002)，有助于培养领导者处理复杂社会动态、影响他人和构建团队领导力等能力(Day et al., 2004; DeRue, 2011)。

个体因素如学习导向和领导者发展动机对领导力发展具有调节作用。高学习导向的领导者将挑战视为学习和成长的机会，他们对新经验更加开放，愿意从错误中学习并寻求反馈以改进领导能力(DeRue & Wellman, 2009)，在领导力发展项目中也表现更佳(Dragoni et al., 2009) 。此外，发展成为领导者的动机指提升领导知识、技能和能力的动力(Rosch & Villanueva, 2016)。具有较高动机的个体会在领导力发展中投入个人资源(如时间、金钱、心理资本等)，并且更可能发现培训内容有用和有趣，从而更积极参与来提升领导能力(Wallace & Zaccaro, 2022)。研究者还呼吁未来研究应考虑个体认知对领导力发展的调节作用，这为本研究选取边界条件提供了非常有用的视角。

关于“家庭－工作增益”的边界条件，性别、家庭结构和年龄等人口统计学变量在增益过程中起调节作用(Zhang et al., 2018)。根据性别角色理论，传统社会角色中女性涉及家务劳动，男性涉及为家庭提供经济支持(Eagly et al., 2000)，男性更可能利用家庭资源增益工作(Lapierre et al., 2018; Greenhaus & Powell, 2006)。此外，拥有稳定伴侣或孩子的人由于更关注家庭，更认同家庭角色(Dumas & Stanko, 2017; Powell & Greenhaus, 2010)，因此更可能利用积极的家庭事件来增益工作表现(Lin et al., 2021)。最后，年轻员工正处于职业上升期，并且比年长员工面临更多家庭要求(如拥有年幼的孩子)(Stoddard & Madsen, 2007)，因此需要更多家庭资源来支持工作。

家庭－工作边界相关变量(如边界灵活性、边界渗透性和工作－家庭分割偏好等)也会影响家庭－工作增益过程(韩翼 等, 2020; 陶厚永 等, 2019; Ren et al., 2022)。边界灵活性和边界渗透性描述了个体如何管理其工作与家庭生活的界限(Ashforth et al., 2000)。边界灵活性是指个体调整其工作与家庭界限的能力和意愿(Ashforth et al., 2000)。灵活性高的个体能根据工作压力和家庭需求灵活调整，有助于促进工作与家庭的兼容和整合，从而体验到更好的家庭－工作增益(Matthews et al., 2010)。边界渗透性则描述了工作与家庭界限的透明度和开放性

程度，即工作和家庭在多大程度上互相渗透和影响(Ashforth et al., 2000; Clark, 2000)。适度渗透可以促进家庭资源和积极情绪转移到工作中，从而提升工作表现(Zhang & Zhou, 2021)。工作－家庭分割偏好是个体在工作和家庭之间建立并维护清晰边界的倾向(Kreiner, 2006)。根据边界理论，当个体倾向于设立较为固定和不可渗透的边界时，他们更可能采用高工作－家庭分割偏好，在心理和行为上限制这两个领域相互影响，从而减少家庭资源对工作表现的积极影响(韩翼 等, 2020; 陶厚永 等, 2019; Ren et al., 2022)。以上研究表明，整合多个角色有助于实现增益并提升角色效率(Dumas & Sanchez-Burks, 2015)，研究者可以从整合视角选取边界条件以更好地实现家庭－工作增益。

3.3.2 基于“父母－领导增益”视角的领导力发展研究边界条件

本研究聚焦于“父母－领导增益”视角下的领导力发展，提出父母角色经验和领导角色有效性之间的增益过程机制存在若干重要的边界条件。已有关于领导力发展和家庭－工作增益研究的边界条件多关注于远端、稳定、不易改变的变量(如社会支持和人口统计学变量等)，但这些变量并不易于企业在实际操作中进行干预以增强领导效能。此外，个体因素和家庭－工作边界相关变量也启发研究者应聚焦于可整合家庭与工作的个体内部可改变的认知因素，正如 Dumas 和 Sanchez-Burks(2015)所指出的家庭与工作的整合需要在认知上进行更大程度的领域重叠。领导力发展学者们近年来倡导多从近端和可改变的变量着手探索影响机制，以便为领导力发展提供更多有效抓手(Day & Dragoni, 2015; Day & Liu, 2018; Seibert et al., 2017)。与此呼应，Liu 等人(2021)提出自我的意识(awareness)、认同(identity)和效能感(efficacy)三个近端且可改变的变量会影响经验加工系统发挥作用的程度。综上所述，本研究认为可以从自我对增益的意识、认同和效能感入手，探讨其在父母角色经验增益领导角色有效性过程机制中的调节作用。其中，自我对增益的意识指个体对发生增益的双方角色在关联性、兼容性和可转移性的认识和觉察(Day et al., 2009; Liu et al., 2021)。Greenhaus 和 Powell(2006)对工作－家庭双向增益的工具性路径描述中，他们假设将一个角色的资源投资到另一个角色中的决定是有意的。具有更高自我对增益意识的个体会更好地认识和觉察父母角色资源与领导角色资源的关联和兼容，从而更有意识地迁移和转化知识技能。因此本研究提出个体对“父母－领导增益”的意识会相应影响工具性增益过程。自我对增益的认同指个体对两个角色间能发生增益这种现象产生了情感上的认同(Day et al., 2009)。情感不一定会被有意应用，但它能自动从一个角色溢出到另一个角色中(Bolger et al., 1989; Greenhaus & Powell, 2006)。具有更高自我对增益认同的个体能够认同父母角色产生的情绪情感并更自主溢出到领导角色中。因

此本研究提出个体对“父母－领导增益”的认同会相应影响情感性增益过程。自我对增益的效能感指个体对统筹两个角色在资源上的竞争关系并促使增益发生抱有信心(Day et al., 2009; Murphy, 2002)。它能帮助个体在由父母角色经验引起的具有挑战性或压力的情境下继续扮演好领导角色(Murphy, 2002)。即使因教养投入而在工作中有较大的时间压力，具有更高自我对增益效能感的个体依然有信心执行好领导角色所需行动和决策等。因此本研究提出个体对“父母－领导增益”的效能感会相应影响效率性增益过程。

3.4 关于“父母－领导增益”的干预研究基础

目前缺乏针对具体角色(如父母－领导)的增益研究，因此“父母－领导增益”干预研究需基于工作－家庭增益领域的干预研究。其中，Heskiau 和 McCarthy(2021)的研究能够提供较多指导和借鉴。两位学者基于增益理论构建了资源转化训练的概念模型，包括“发现工作中的优势资源”“将工作资源进行归类和概念化”“在角色间建立积极联系”以及“心智练习”。此外，他们基于上述概念模型开展了干预训练，通过严谨的实验组和对照组设计，验证了工作－家庭资源迁移训练能够提高个体的工作－家庭增益和工作满意度。然而这项研究仅从资源迁移(相当于前文提到的“自我对增益的意识”)角度提升了工具性增益，并未涉及情感性增益和效率性增益。还有学者探究了积极的心理微观干预措施改善工作与家庭角色结合的情况，他们对 218 名职场母亲进行了为期一周的干预训练，干预措施包括“使用你的资源”和“数一数你的祝福”，参与者被随机分配至两个实验组和一个控制组中(Peeters et al., 2020)。结果表明，日常练习“使用你的资源”(将个人资源灵活运用到工作或家庭领域)成功改善了工作和家庭角色的结合。然而这项研究未将增益细分为工具性增益、情感性增益和效率性增益三类。此外，这两项研究依然从工作和家庭两个宽泛的领域去探讨增益的发生和干预，并未指向具体角色，这在一定程度上会限制结论的精准度和对现实指导的明确性。

3.5 基于“父母－领导增益”视角的领导力发展理论模型

基于上述分析，本文构建了基于“父母－领导增益”视角的领导力发展理论模型(见图 1)。模型首先考虑了父母角色和领导角色的两个重要变量，即父母角色经验和领导角色有效性之间的潜在增益关系。其次，具体呈现两者之间的三种增益机制：角色累积理论(Grzywacz et al., 2007; Sieber, 1974)指导的工具性增益过程认为，个体通过父母角色经验获得的能力如子女管教技能等可以迁移到工作场所促进其提升领导技能；溢出效应理论(Bolger et al., 1989)指导的情感性增益过程认为，父母角色的积极情感可以溢出到工作领域使得领导角色体验到相似

的积极情感；资源保存理论(Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018)指导的效率性增益过程认为，因教养孩子产生的时间压力可以提高领导者的工作专注度，提升工作和决策效率。模型还考虑了个体对“父母－领导增益”的意识、认同和效能感分别在三种增益过程机制中的调节作用。最后，考虑到领导力发展项目的需要，模型提出可以从增益意识、认同和效能感三个方面进行干预实验，以强化父母－领导角色间工具性、情感性和效率性增益的效果。

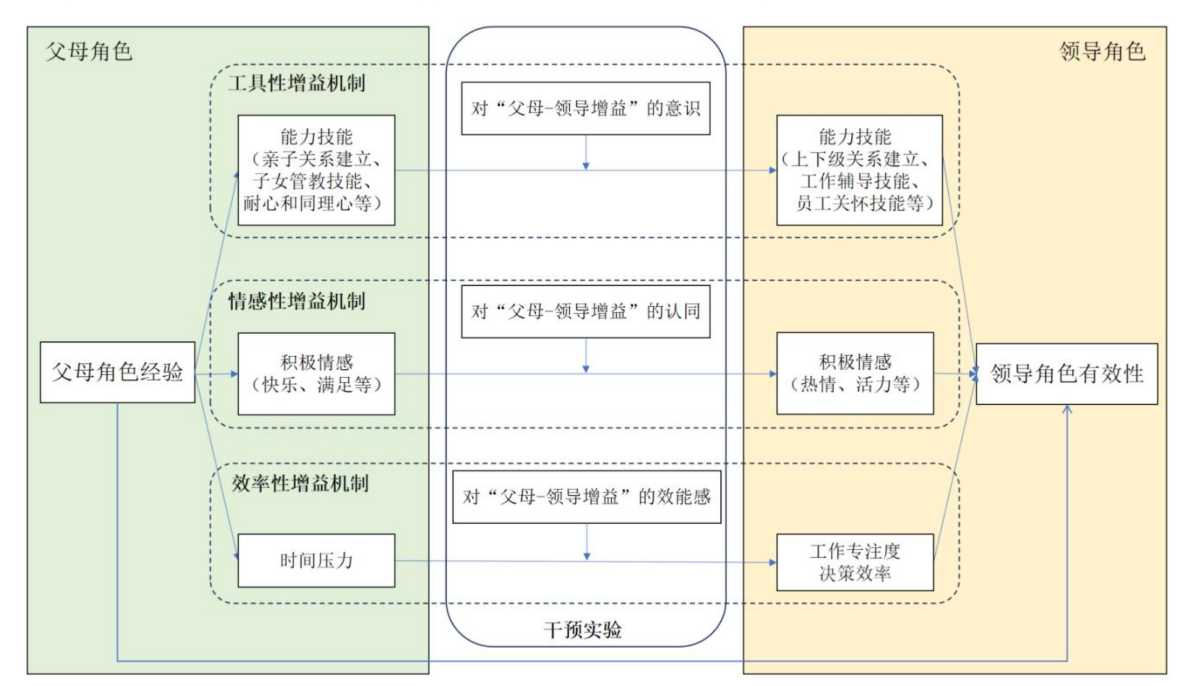


图 1 基于“父母－领导增益”视角的领导力发展理论模型

4 总结与研究展望

本文采用新视角，系统梳理了领导力发展和家庭－工作增益研究，基于家庭－工作增益理论和父母－领导相似性假说，厘清家庭和工作领域的关键角色，即父母角色和领导角色之间的关系，进一步探讨了父母角色经验和领导角色有效性之间工具性、情感性和效率性增益过程机制，提出了领导力发展新路径。跨学科融合的积极视角有助于最大化实现增益效果，具有重要的现实意义。基于本文在理论层面上提出“父母－领导增益”视角下的领导力发展模型，未来研究可以从以下几方面深入开展。

首先，明确父母角色经验和领导角色有效性之间的定性和定量关系。领导力研究者已经认识到父母职能和领导职能的相似性，并从依恋角度认识到父母－孩子关系与领导－下属关系的关联性(Popper & Amit, 2009; Popper & Mayseless, 2003)。但父母角色和领导角色间的关系不止于此。本文认为两个角色间还存在增益关系并且需要进一步明确到核心变量即父母角色经验和领导角色有效性上。聚焦至具体角色和变量有助于更深入、系统地开展科学研究，

并为企业管理实践提供更精准的参考和指导。但该方面缺乏实证研究证据，因此有必要从现象出发揭示两个特定角色、核心变量间的定性和定量关系。未来研究可以采用访谈和个案分析开放式地探索父母和领导角色间的定性关系，以揭示增益现象的存在；然后采用大规模问卷调查进一步探索父母角色经验和领导角色有效性之间的定量关系，以检验增益关系的显著性。此外，当父母有助于成为好领导意味着父母角色经验能增益领导角色，已成为父母的领导者能有更好表现，但并不意味着没有当过父母的人不会成为好领导。未来研究可以使用倾向得分匹配(Propensity Score Matching; Austin, 2011; Narita et al., 2023)考察成为父母的领导者在领导技能和效果上是否比未成为父母的领导者更有效，进一步验证本文的研究论述。

其次，验证父母角色经验对领导角色有效性的增益过程机制。根据过往研究者提出的工具性增益、情感性增益和效率性增益三种划分(Carlson et al., 2006)，及其对应的角色累积理论、溢出效应理论和资源保存理论，在和过往实证研究充分对接的基础上，本研究提出了三个增益过程机制模型。未来研究可以通过大规模问卷调查和小范围经验取样法，采用结构方程模型、混合线性模型和多水平分析等统计方法检验机制模型的拟合度和有效性。此外，还可以考虑性别因素对机制的影响。正如前文所述，不同的传统社会角色使得男性更可能利用家庭资源增益工作，女性则更可能利用工作资源增益家庭生活(Greenhaus & Powell, 2006)。然而，Lapierre 等人(2018)和 Zhang 等人(2018)基于工作－家庭双向增益的元分析研究均表明，男性和女性在工作－家庭双向增益关系上没有显著差异。由于以上研究未聚焦至具体角色从而可能在结论上产生偏差，因此未来研究可以在“父母－领导增益”视角上探讨性别因素对父亲和母亲的领导力发展存在的影响。

最后，进行“父母－领导增益”效果的发展干预。领导力发展是近年来众多企业大力投入的方向，但成效不尽人意。有研究调查表明，只有 13%的被调查企业认为公司的领导力发展项目是富有成效的(Schwartz et al., 2014)；也有元分析指出，企业的领导力发展项目投资回报率(ROI)偏低，效果提升存在瓶颈(Lacerenza et al., 2017)。研究者已经认识到增益干预的必要性。目前有两项干预研究虽在工作－家庭增益领域中进行，但没有分别对工具性、情感性和效率性三种增益进行干预，并且也没有聚焦到父母－领导具体角色上。未来研究可以结合领导力发展的逻辑思想，参考上述干预研究(Heskiau & McCarthy, 2021)，从增益意识、认同和效能感三个方面开发相应的培训内容。具体而言，提高增益意识致力于通过干预培训让参与者意识到父母－领导角色的关联性、兼容性和可迁移性，从而提高父母角色对领导角色工具性增益的效果；提高增益认同致力于通过干预培训让参与者在小组互动情境中充分调动自身积极情绪，以增强情感上对增益的认同，从而提高父母角色对领导角色情感性增益的效

果；提高增益效能感致力于通过干预培训让参与者在时间精力有限的情况下，挖掘自身已有心理资源，提升"父母－领导增益"信心，从而提高父母角色对领导角色效率性增益的效果。以上三种干预培训均可采用实验组对照组前测后测的混合实验设计，在干预一个方面(如增益意识)的情况下控制另两个方面(如增益认同和增益效能感)，通过向实验组开展干预培训，向对照组提供对照讲座，追踪测查对比实验组和对照组在多个时间点上的增益表现，检验干预的即时效应、短期效应和持续效应，以提升个体在父母－领导角色工具性增益、情感性增益和效率性增益三个方面的效果，促进个体领导力的真正发展。

参考文献

韩翼, 肖素芳, 张云逸. (2020). 如何实现工作－家庭共同繁荣: 基于资源增益视角. *预测, 39*(1), 1–8.

井润田, 孔祥年, 耿菊徽. (2021). 新任管理者的工作挑战、自我反思与领导力发展之间的影响关系. *管理工程学报, 35*(4), 14–28.

李海, 姚蕾, 张勉, 朱金强. (2017). 工作－家庭冲突交叉效应的性别差异. *南开管理评论, 20*(4), 153–164.

李晶, 张昱城, 王丽君. (2020). 家庭支持型主管行为与员工睡眠质量的关系——工作家庭增益、压力知觉的中介作用. *东北大学学报(社会科学版), 22*(2), 50–57.

林忠, 侯鑫远, 夏福斌, 鞠蕾. (2021). 家长式领导与员工工作繁荣关系研究: 工作－家庭增益的中介效应. *中国软科学,* (10), 115–125.

林忠, 鞠蕾, 陈丽. (2013). 工作－家庭冲突研究与中国议题: 视角、内容和设计. *管理世界,* (9), 154–171.

刘争光, 郑晓明. (2020). 天才论还是英才说: 基于生命全程视角下的领导力发展. *清华管理评论, 84*(9), 26–36.

陶厚永, 韩玲玲, 章娟. (2019). 何以达到工作旺盛? 工作支持与家庭支持的增益作用. *中国人力资源开发,* (3), 117–132.

王乐乐, 张兰霞, 毛孟雨. (2022). 三重资源视角下员工繁荣的形成机制研究. *管理学报, 19*(3), 373–384.

王永丽, 卢海陵. (2018). 工作嵌入, 工作家庭平衡与家庭内关系——基于员工及其配偶配对的视角. *管理评论, 30*(11), 132–142.

徐姗, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, 任迎伟. (2022). “增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作－家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报, 54*(10), 1234–1247.

易健, 关浩光, 杨自伟. (2014). 授权型领导对员工家庭生活质量的影响. *外国经济与管理, 36*(9), 52–60.

张志学, 施俊琦, 刘军. (2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展, 24*(3), 317–326.

周路路, 赵曙明, 战冬梅. (2009). 工作－家庭增益研究综述. *外国经济与管理, 31*(7), 51–58.

Agrawal, M., & Mahajan, R. (2021). Work-family enrichment: An integrative review. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(2), 217–241.

Ahituv, N., Igbaria, M., & Sella, A. V. (1998). The effects of time pressure and completeness of information on decision making. *Journal of Management Information Systems, 15*(2), 153–172.

Allen, T. D., & French, K. A. (2023). Work-family research: A review and next steps. *Personnel Psychology, 76*, 437–471.

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 105*, 539–576.

Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 3–26). Sage.

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 643–650.

Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly, 17*(1), 1–20.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472–491.

Austin, P. C. (2011). An introduction to propensity score methods for reducing the effects of confounding in observational studies. *Multivariate Behavioral Research, 46*(3), 399–424.

Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2022). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 2069–2100.

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist, 56*, 781–796.

Bartone, P. T., Snook, S. A., Forsythe, G. B., Lewis, P., & Bullis, R. C. (2007). Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. *The Leadership Quarterly, 18*(5), 490–504.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.* Free Press.

Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family, 51*(1), 175–183.

Bolino, M. C., Henry, S. E., & Whitney, J. M. (2024). Management implications of the COVID-19 Pandemic: A scoping review. *Journal of Management*, *50*(1), 412–447.

Bradley, B. (2005). *Psychology and experience.* Cambridge University Press.

Braun, S., & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly, 28*(6), 780–797.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131–164.

Carlson, D. S., Thompson, M. J., Crawford, W. S., & Kacmar, K. M. (2019). Spillover and crossover of work resources: A test of the positive flow of resources through work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 40*(6), 709–722.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770.

Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly, 15*(2), 217–248.

Darling, N., & Steinberg, L. (1993). Parenting style as context: An integrative model. *Psychological Bulletin, 113*(3), 487–496.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581–613.

Day, D. V. (2010). The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice. *Industrial and Organizational Psychology, 3*(1), 41–44.

Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 561–571.

Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 133–156.

Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise.* Psychology Press.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.

Day, D. V. & Liu, Z.G. (2018), What is wrong with leadership development and what might be done about it? In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice* (pp. 226–240). Routledge.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 857–880.

Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 32*(5), 101557. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557

De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 45–60.

Depow, G. J., Francis, Z., & Inzlicht, M. (2021). The experience of empathy in everyday life. *Psychological Science, 32*(8), 1198–1213.

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior, 31*, 125–150.

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 859–875.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 997–1015.

Dragoni, L., Park, H., Soltis, J., & Forte-Trammell, S. (2014). Show and tell: How supervisors facilitate leader development among transitioning leaders. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 66–86.

Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal, 52*(4), 731–743.

Du, D., Bakker, A. B., & Derks, D. (2020). Capitalization on positive family events and task performance: A perspective from the work-home resources model. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(5), 357–367.

Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *Academy of Management Annals, 9*(1), 803–843.

Dumas, T. L., & Stanko, T. L. (2017). Married with children: How family role identification shapes leadership behaviors at work. *Personnel Psychology, 70*, 597–633.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ellen, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2022). Toward a more political perspective of leader effectiveness: Leader political support construct validation. *Journal of Organizational Behavior, 43*(4), 744–762.

Englund, M. M., Levy, A. K., Hyson, D. M., & Sroufe, L. A. (2000). Adolescent social competence: Effectiveness in a group setting. *Child Development, 71*(4), 1049–1060.

French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin, 144*(3), 284–314.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices.* Oxford University Press.

Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness Studies, 3*(3), 217–256.

Gopalan, N., Grzywacz, J. G., & Cui, M. (2018). Role of work and family enrichment in the relationship between environment factors and outcomes in work and non-work domains. *Journal of Organizational Psychology, 18*(4), 18–32.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92.

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(4), 559–574.

Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review, 42*(3), 481–498.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 669–692.

Heskiau, R., & McCarthy, J. M. (2021). A work-family enrichment intervention: Transferring resources across life domains. *Journal of Applied Psychology, 106*(10), 1573–1585.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology: An International Review, 50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128.

Ilies, R., Liu, X. Y., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work? *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 956–970.

Javidan, M., Waldman, D, & Wang, D. (2021). How life experiences and cultural context matter: A multilevel framework of global leader effectiveness. *Journal of Management Studies, 58*, 1331–1362.

Jeffrey, D. (2016). Clarifying empathy: The first step to more humane clinical care. *British Journal of General Practice, 66*(643), 143–145.

Johnson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2023). Developing leader identity across the lifespan. In J. E. Owen (Ed.), *New directions for student leadership: No. 178. Deepening leadership identity development* (pp. 21–30). Wiley.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). A meta-analysis of the relationship between intelligence and leadership. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 542–552.

Kark, R. (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 507–527.

Kearns, K. (2016). *Authoritative parenting and transformational leadership: An example of family-to-work enrichment* (Unpulished master's thesis). University of Tennessee at Chattanooga.

Kocher, M. G., & Sutter, M. (2006). Time is money—Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of Economic Behavior & Organization, 61*(3), 375–392.

Komives, S. R. (2011). Advancing leadership education. In S. R. Komives, J. P. Dugan, J. Owen, W. Wagner, & C. Slack (Eds.), *The handbook for student leadership development* (2nd ed., pp. 1–34). Jossey-Bass.

Kossek, E. E., Perrigino, M., & Rock, A. G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 126*, Article 103504. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103504

Kouzes, J. & Posner, B. (2002), *The leadership challenge*. Jossey-Bass.

Kraiger, K., Finkelstein, L. M., & Varghese, L. S. (2019). Enacting effective mentoring behaviors: Development and initial investigation of the cuboid of mentoring. *Journal of Business and Psychology, 34*(4), 403–424.

Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 485–507.

Kuczynski, L., & Kochanska, G. (1995). Function and content of maternal demands: Developmental significance of early demands for competent action. *Child Development, 66*(3), 616–628.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686–1718.

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 385–401.

Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 751–765.

Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review, 30*(4), 100766. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766

Lester, G. V., Palanski, M., Hammond, M., & Clapp-Smith, R. (2017). Multi-domain leadership: A whole person approach to leading in the workplace and beyond. *Organizational Dynamics, 46*(3), 133–139.

Lin, S.-H. (J.), Chang, C.-H. (D.), Lee, H. W., & Johnson, R. E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1412–1434.

Liu, Z., Riggio, R. E., Day, D. V., Zheng, C., Dai, S., & Bian, Y. (2019). Leader development begins at home: Overparenting harms adolescent leader emergence. *Journal of Applied Psychology, 104*(10), 1226–1242.

Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly, 32*(5),101382. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382

Liu, T., Wei, C., & Lee, Y. M. (2022). A systematic review of work-family enrichment in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(8), 2884–2913.

Lyu, Y., Wang, M., Le, J., & Kwan, H. K. (2019). Effects of authentic leadership on work-family balance in China. *Journal of Managerial Psychology. 34*(2), 110–123.

Mackinnon, A., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A., & Rodgers, B. (1999). A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences, 27*(3), 405–416.

Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 447–460.

McCall, M. W., Jr. (2004). Leadership development through experience. *The Academy of Management Executive. 18*(3), 127–130.

McCall, M. W., Jr. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology, 3*(1), 3–19.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 634–653.

McCauley, C. D., & McCall, M. W., Jr. (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development.* John Wiley & Sons.

McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 544–560.

McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. John Wiley & Sons.

Mihalec-Adkins, B. P. (2020). Parent-child relationships. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 3433–3435). Springer.

Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization, 25*(1), 58–80.

Montgomery, M. J. (2005). Psychosocial intimacy and identity: From early adolescence to emerging adulthood. *Journal of Adolescent Research, 20*(3), 346–374.

Murphy, S. E. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In R. E. Riggio & S. E. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 163–186). Lawrence Erlbaum.

Murphy, S. E. (2011). Providing a foundation of leadership development. In S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders* (pp. 3–37). Routledge.

Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 459–470.

Narita, K., Tena, J. D., & Detotto, C. (2023). Causal inference with observational data: A tutorial on propensity score analysis. *The Leadership Quarterly*, *34*(3), 101678. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101678

Obeldobel, C. A., & Kerns, K. A. (2021). A literature review of gratitude, parent–child relationships, and well-being in children. *Developmental Review, 61*, 100948. https://doi.org/10.1016/j.dr.2021.100948

Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 535–544.

Pak, S., Kramer, A., Lee, Y., & Kim, K. J. (2022). The impact of work hours on work-to-family enrichment and conflict through energy processes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 43*(4), 709–743.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Peeters, M. C., Van Steenbergen, E. F., & Ybema, J. F. (2020). Positive psychological micro-interventions to improve the work-family interface: Use your resources and count your blessings. *Frontiers in Psychology, 11*, 275. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00275

Popper, M., & Amit, K. (2009). Attachment and leader's development via experiences. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 749–763.

Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(1), 41–65.

Poškienė, E., Coudounaris, D. & Kazlauskaitė, R. (2020). The relationship between caring for employees and the well-being of the organisation. *Management of Organizations: Systematic Research, 84*(1), 45–60.

Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and decisions at the family→work interface. *Journal of Management, 36*(4), 1011–1039.

Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review, 44*(1), 54–71.

Quan, X., Ke, Y., Qian, Y., & Zhang, Y. (2023). CEO foreign experience and green innovation: Evidence from China. *Journal of Business Ethics, 182*(2), 535–557.

Reichard, R. J., & Paik, S. J. (2011). Developing the next generation of leaders: Research, policy, and practice. In S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders* (pp. 309–328). Routledge/Taylor & Francis Group.

Reis, D., Hoppe, A., Arndt, C., & Lischetzke, T. (2017). Time pressure with state vigour and state absorption: Are they non-linearly related? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 94–106.

Reitan, T., & Stenberg, S. (2019). From classroom to conscription. Leadership emergence in childhood and early adulthood. *The Leadership Quarterly, 30*(3), 298–319.

Ren, S., Babalola, M. T., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., Akemu, O., & Agyemang-Mintah, P. (2022). Employee thriving at work: The long reach of family incivility and family support. *Journal of Organizational Behavior, 43*(1), 17–35.

Riggio, R.E, Liu, Z.G., Reichard, R. J., & Walker, D. O. (2020), Everyday leadership and engaged followership: Two sides of the same construct. In Z. Jaser (Ed.), *The connecting leader: Serving concurrently as a leader and a follower* (pp. 245–267). Information Age Publishing.

Rosch, D. M., & Villanueva, J. C. (2016). Motivation to develop as a leader. In R. J. Reichard & S. E. Thompson (Eds.), *New directions for student leadership* (pp. 49–59). Jossey-Bass.

Ross, H., Ross, M., Stein, N., & Trabasso, T. (2006). How siblings resolve their conflicts: The importance of first offers, planning, and limited opposition. *Child Development, 77*(6), 1730–1745.

Rothbard, N. P., Beetz, A. M., & Harari, D. (2021). Balancing the scales: A configurational approach to work-life balance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 73–103.

Roxburgh, S. (2006). "I wish we had more time to spend together..." The distribution and predictors of perceived family time pressures among married men and women in the paid labor force. *Journal of Family Issues, 27*(4), 529–553.

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal, 45*(2), 369–386.

Russell, C. J., & Kuhnert, K. W. (1992). New frontiers in management selection systems: Where measurement technologies and theory collide. *The Leadership Quarterly, 3*(2), 109–135.

Salusky, I., Larson, R. W., Griffith, A., Wu, J., Raffaelli, M., Sugimura, N., & Guzman, M. (2014). How adolescents develop responsibility: What can be learned from youth programs. *Journal of Research on Adolescence, 24*(3), 417–430.

Schieman, S., Ruppanner, L., & Milkie, M. A. (2018). Who helps with homework? Parenting inequality and relationship quality among employed mothers and fathers. *Journal of Family and Economic Issues, 39*(1), 49–65.

Schnitker, S. A. (2012). An examination of patience and well-being. *The Journal of Positive Psychology, 7*(4), 263–280.

Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Human capital trends 2014 survey.* Retrieved from http://dupress.com/articles/human-capitaltrends-2014-survey-top-10-findings/

Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L., & Kiazad, K. (2017). Linking developmental experiences to leader effectiveness and promotability: The mediating role of leadership self-efficacy and mentor network. *Personnel Psychology, 70*(2), 357–397.

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review, 39*, 567–578.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 842–853.

Steele, C. R., Moake, T. R., & Medina-Craven, M. N. (2024). Developing women leaders: The role of women's professional organizations. *Human Resource Development Quarterly, 35*(1), 41–65.

Sternberg, R. J. (2011). The purpose of college education: Producing a new generation of positive leaders. In S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders* (pp. 293–308). Routledge/Taylor & Francis Group.

Stoddard, M., & Madsen, S. R. (2007). Toward an understanding of the link between work-family enrichment and individual health. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9*(1), 2–15.

Sun, J., Anderson, R. C., Perry, M., & Lin, T. (2017). Emergent leadership in children's cooperative problem solving groups. *Cognition and Instruction, 35*(3), 212–235.

ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology, 67*(4), 917–949.

Thompson, M. J., Carlson, D. S., & Michele Kacmar, K. (2021). Family matters: The impact of family functioning on co-worker outcomes. *Human Relations, 74*(9), 1504–1531.

Towler, A. (2005). Charismatic leadership development: Role of parental attachment style and parental psychological control. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 15–25.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654–676.

Valsiner, J., & Connolly, K. J. (Eds.). (2003). *Handbook of developmental psychology.* Sage.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 825–856.

Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly, 32*(5), 101381. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381

Wallace, D. M., & Zaccaro, S. J. (2022). WHO WANTS TO BE HERE? Empirically investigating motivation and engagement during leader development. *Journal of Leadership Education, 21*(3), 1–24.

Waugh, W., Brownell, C., & Pollock, B. (2015). Early socialization of prosocial behavior: Patterns in parents' encouragement of toddlers' helping in an everyday household task. *Infant Behavior & Development, 39*, 1–10.

Whiteman, S. D., McHale, S. M., & Crouter, A. C. (2003). What parents learn from experience: The first child as a first draft? *Journal of Marriage and Family, 65*(3), 608–621.

Xin, S., Zheng, Y., & Xin, Z. (2020). Changes in work-family conflict of Chinese employees: A cross-temporal meta-analysis, 2005–2016. *Frontiers in Psychology, 11*, 124. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00124

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. (2020). Can taking charge at work help hospitality frontline employees enrich their family life? *International Journal of Hospitality Management, 89*, 102594. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102594

Yamaguchi, R. (2001). Children's learning groups: A study of emergent leadership, dominance, and group effectiveness. *Small Group Research, 32*(6), 671–697.

Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 210–227.

Zhang, J., & Zhou, N. (2021). The family's push and pull on female entrepreneurship: Evidence in China. *Emerging Markets Finance and Trade, 57*(5), 1312–1332.

Zhao, H., & Li, C. (2019). A computerized approach to understanding leadership research. *The Leadership Quarterly, 30*(4), 396–416.

Being a good parent helps to be a better leader? A leadership development model from parent-leader enrichment perspective

LIU Zhengguang, LI Mengyin

(*Department of Psychology and Behavioral Sciences, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China*)

Abstract: Leadership development has emerged as a cutting-edge research topic in organizational management and a practical challenge in human resource management. Previous studies have focused on offering courses and challenging work experiences inside enterprises to cultivate leadership, but these approaches face limitations in enhancing effectiveness. Recent research has focused on leadership development across multiple domains with the "whole person" approach, especially the effects of non-work experience on leadership development in the working domain. We adopt the family-work enrichment perspective to explore how parental experience influences leader effectiveness, examining the process through instrumental, affective, and efficiency enrichment paths. We propose a conceptual model for leadership development by adopting the perspective of "parent-leader enrichment". Future research should clarify the qualitative and quantitative relationship between parental experience and leader effectiveness, and explore interventions aimed at boosting enrichment awareness, identity, and efficacy to enhance leadership development in practice.

Keywords: leadership development, parent-leader enrichment, family-work enrichment, leader effectiveness, parental experience